

童老师 联系方式

- ◆ 微博：@项目管理童老师
- ◆ 邮箱地址：tlspmp@126.com
- ◆ QQ: 同上



清晖PMP考试须知 童天老师

1

PMP考试解题思路分享

清晖PMP考试须知 童天老师

2

前提假设：

要从PMI出题人的角度——即**PMI主义**+美国人的价值观来答题，而不是用你自己由经验得来的观点回答问题。

什么是PMI主义 (1)：

- 1、你是专业的项目经理，管理是你的核心职能
- 2、必须以专业的方法做项目，即遵循PMBOK的要求
- 3、强调事业环境因素和组织过程资产
- 4、强调历史信息，强调经验教训总结，强调记录
- 5、问题重在预防，而非解决
- 6、必须有明确的目标，必须有正式的计划，才可行动
- 7、利害关系者很重要，尽早识别全部并让其参与

什么是PMI主义 (2) :

- 8、项目经理必须被任命，PM是管理工作的核心责任点
- 9、项目是系统工程，PM是整合者，三重约束牢记在心
- 10、项目管理以结果为导向，项目成功是PM最终责任
- 11、变更影响项目成功，PM应影响变更发生，管理变更
- 12、整合通过沟通实现，PM要花75%-90%时间用于沟通
- 13、PM应拒绝提供不重要的信息要求
- 14、工作必须被详细描述，责任必须明确

清晖PMP考试须知 童天老师

5

什么是PMI主义 (3) :

- 15、任何情况下，质量都要达到客户满意
- 16、削减费用的前提是削减项目范围
- 17、PM必须遵守职业道德（个人、公司、社会、道德、法律）
- 18、PM必须主动，PM是神奇、伟大的，可以拯救世界
- 19、一切决策必须以事实为依据，以程序为准绳，正确的程序优先于正确的结果
- 20、防止范围潜变，杜绝质量镀金
- 21、项目必须收尾
- 22、公正、公平、公开，勇敢、诚实地面对现实
- 23、双赢理念
- 24、决策要遵守四大价值观：责任、尊重、公平、诚信

清晖PMP考试须知 童天老师

6

题量分布：（共计200题）

启动过程组：26

规划过程组：48

执行过程组：60

监控过程组：50

收尾过程组：16

清晖PMP考试须知 童天老师

7

考题类型：

- （1）**纯知识题**：包括概念、输入输出、工具与技术；
- （2）**情景题**：给出具体的项目管理环境，问下一步做什么或什么是必须做的；
- （3）**计算题**：题干明确，答案唯一，属于必拿分数；
- （4）**图表题**：隐藏关键信息于图表中，看清图表类型，各数字、数轴含义；

清晖PMP考试须知 童天老师

8

纯知识题应对方法：

（1）概念：能够区分各过程定义、主要作用。

（2）输入输出工具与技术：一般占总题量10%~15%

情景题应对方法（1）：

（1）提取关键信息的能力：

- 各种概念的**关键词**；
- 关注**问句前一句**，但是否是关键信息需要进一步判断；
- 学会区分**冗余信息**。
辨别冗余信息的标准：
 - 这些信息好像在表达某种意思，但又没说清楚，不能从中得出有意义结论；
 - 这些信息与题干所问的问题不相关，尽管你可以从这些信息得到某种结论。

情景题应对方法（2）：

（2）坚决杜绝答非所问：

➤ “下一步、接着做什么、项目经理应该”

考的是PM首先要做的第一件事，避免思路蔓延

➤ “做下列哪项工作最好” “什么必须做”

关注包含应该能解决潜在问题的答案。

➤ 关注转折词，转折词后的内容需注意

答题节奏

平均每道题安排一分钟时间，仔细读题、划清关键词；

若某题在一分半钟内完全没有思路，建议暂时跳过。（1）按照自己直觉选一个答案；（2）做个标记，做完题目再回头看；

答题技巧：

方向铺垫，紧靠关键
自问考点，以点应变
矛盾转换，利用正反
注意权限，小心分辨
避免绝对，合适之选
事有先后，耐心可鉴

清晖PMP考试须知 童天老师

13

清晖PMP考前模拟试题二

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

14

1. 项目经理收到一封来自职能经理的电子邮件，说明上一件工作已经完成，并完成测试和开始使用。项目经理首先应该怎么做？

- A. 执行采购审计
- B. 更新项目基准和采购计划
- C. 获得客户的验收
- D. 解散项目团队，为下一个项目工作

项目或阶段收尾工作

- 1、获得客户或发起人验收，已正式结束项目或阶段
- 2、进行项目后评价或者阶段结束评价
- 3、记录剪裁任何过程的影响
- 4、记录经验教训
- 5、更新组织过程资产
- 6、将所有相关项目文件在项目管理信息系统中归档，便于作为历史数据使用
- 7、结束所有采购活动，确保所有相关协议的完结
- 8、对团队成员进行评估，释放项目资源

15

2. 项目经理想要检查需由供应商完成的工作。下列哪一项包含了对合同工作的说明？

- A. 工作分解结构
- B. 范围文件
- C. 工作说明书
- D. 采购管理计划

采购工作说明书

依据项目范围基准，为每次采购编制工作说明书，**对将要包含在相关合同中的那一部分项目范围进行定义采购SOW, 应该详细描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在的卖方确定他们是否有能力提供这些产品、服务或成果**

详细程度因采购品的性质、买方的需要或拟用的合同形式而异SOW中可包括规格、数量、质量、性能参数、履约期限、工作地点和其他内容采购SOW应力求清晰、完整和简练也应该说明任何所需的附带服务，如绩效报告或项目后的运营支持等某些应用领域对采购SOW有特定的内容和格式要求每次进行采购，都需要编制SOW，不过，可以把多个产品或服务组合成一个采购包，由一个SOW全部覆盖在采购过程中，应根据需要对采购SOW进行修订和改进，直到合同签订、SOW成为合同的一部分

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

17

3. 为了满足进度要求，决定将一部分项目外包给外部制造商。

在授予合同之前，项目经理应该遵循哪些步骤来评估潜在供应商？

- A. 投标人会议、独立估算和采购谈判
- B. 定量分析、投标人会议和关键路径分析
- C. 采购谈判、独立估算和绩效报告
- D. 采购绩效审查、专家判断和建议书评估技术

实施采购过程的工具与技术

1.投标人会议、2.建议书评价技术、3.独立估算、4.专家判断、5.广告、6.分析技术、7.采购谈判

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

18

4. 在项目执行阶段，某些任务被外包给一家子公司。项目经理评估了启动一项新采购的风险和影响，并等待批准继续。

项目经理正在处理项目管理计划的以下哪一部分？

- A. 变更管理计划
- B. 采购管理计划
- C. 风险管理计划
- D. 范围管理计划

采购管理计划（上）

描述如果管理从编制采购文件直到合同收尾的各个采购过程项目管理计划的子计划，可以正式或非正式的，非常详细或高度概括的，可包括：

拟采用的合同类型

风险管理事项

是否需要编制独立估算，以及是否应把独立估算作为评价标准

如果执行组织设有采购、发包或采购部门，项目管理团队可独自采取的行动

标准化的采购文件（如需要）

如何管理多个供应商

如何协调采购工作与项目的其他工作，如制定进度计划与报告项目绩效

5. 如果批准的变更影响到工作分解结构、范围和/或进度，则必须更新下列哪一个文件？

- A. 项目管理计划
- B. 项目章程
- C. 质量管理计划
- D. 资源管理计划

项目管理计划主要内容

将要用于项目管理上的项目管理过程
项目的范围、进度、成本、质量、人力资源、
沟通、风险和采购管理计划
范围、进度和成本基准
需求管理计划
变更管理计划
配置管理计划
过程改进计划

6. 一个关键项目接近主要里程碑，但是多个关键可交付成果都面临严重困难。其中一个原因是由于一名项目团队成员以及合同团队中多名资源的休假所造成。

若要防止这个问题，项目经理应该怎么做？

- A. 确保所有资源的可用性都已记录在资源日历中
- B. 获得承包商经理的最终承诺
- C. 在项目执行阶段引入一个"无假期"政策
- D. 项目计划获得所有项目资源的批准

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

23

7. 指导委员会发现某项目的计划很差，希望终止该项目，项目经理被要求启动项目收尾。

项目经理应该怎么做？

- A. 确认项目范围
- B. 管理沟通
- C. 报告项目绩效结果
- D. 审查项目文件

确认范围与前后过程的关系

由客户或发起人来审查从控制质量过程输出的合适的可交付成果，确认这些可交付成果已经圆满完成并通过正式验收；确认范围关注可交付成果的验收，所有可交付成果验收后便可进入项目收尾

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

24

8. 指导委员会在没有与项目经理磋商的情况下，对项目范围进行了细微变更。

项目经理首先应该怎么做？

- A. 磋商并在项目下一个阶段执行变更
- B. 修改项目计划以包含这个细微变更
- C. 确定项目范围变更的影响
- D. 将其视为风险，并执行风险响应策略

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

25

9. 在计划某个系统实施时，项目经理遇到一个不满意的职能经理。职能经理质疑项目经理继续执行项目的权力。

项目经理应向职能经理提供下列哪一份文件？

- A. 项目章程
- B. 项目管理计划
- C. 项目范围说明书
- D. 组织结构图



清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

26

项目章程内容 (Project Charter)

项目名称
项目目的或批准原因
可测量的项目目标和相关的成功标准
项目的总体要求
概况性的项目描述
项目的主要风险
总体里程碑进度计划和预算
项目审批要求（由谁对项目的成功下结论，谁来签署项目结束）
委派的项目经理及其职责和职权
发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

27

10. 在某个海上风场开发项目中，天气条件被识别为关键风险。为了减少恶劣天气的相关风险，项目经理制定了一个应急计划，并且计划的进度表增加了更多时间。但是在执行的时候，一场飓风来袭，所有的活动就立即停止了。

项目经理接下来应该做些什么呢？

- A. 获得指导委员会的额外批准
- B. 相应变更团队成员的进度表
- C. 更新风险登记册并创建变更请求
- D. 避免任何变更，项目管理计划已获批准，所以应该遵守

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

28

11. 对于一个具有战略意义的重要客户项目，项目经理在确认矩阵组织中的资源可用性时，发现某个关键资源已调往一个内部项目。

项目经理首先应采取何种行动？

- A. 与项目赞助人协商推迟项目
- B. 要求项目管理办公室将资源重新调回项目
- C. 更新风险登记簿
- D. 与职能经理协商将资源重新调回项目

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

29

12. 在执行项目期间，项目经理认识到团队的表现不够出色。团队沟通不良，团队成员都独立工作。

项目经理应该怎么做？

- A. 与一线经理和项目团队开会，讨论这种情况
- B. 考虑更换某些项目团队成员
- C. 与整个项目团队进行非正式谈话
- D. 请求资金，开展团队建设训练

团队建设活动的目的是帮助各团队成员更加有效地协同工作

PMBOK 280

可通过开展开放与有效沟通、创造团队建设机遇、建立团队成员间的信任、以建设性方式管理冲突，以及鼓励合作型的问题解决和决策制定方法，实现团队的高效运行。

项目经理应该请求管理层提供支持，并/或对相关干系人施加影响，以便获得建设高效项目团队所需的资源。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

30

13. 项目预测显示项目将在测试阶段落后于进度，由于产品上市的时间是强制性的，在项目开始时，这个事件就被记录为已知风险。由于目前项目尚处于分析阶段，项目经理决定将测试任务外包，并开始和选定的供应商讨论。

这是哪个风险应对策略的例子？

- A. 减轻
- B. 回避
- C. 提高
- D. 转移

14. 项目经理接到客户对于产品质量属性的负面反馈，为解决这个问题，对制造工艺进行了变更。若要评估工艺变更对解决期望的改进是否有效，下列哪一项质量控制工具对项目经理最有用？

- A. 实验设计
- B. 帕累托图
- C. 控制图
- D. 因果图

控制图

控制图直观地反映某个过程随时间推移的运行情况，以及何时发生了特殊原因引起的变化，导致该过程失控

15. 有关如何处理多个供应商的信息可以从哪里找到?

- A. 采购管理计划
- B. 项目整体管理计划
- C. 变更管理计划
- D. 项目计划

采购管理计划（上）

描述如果管理从编制采购文件直到合同收尾的各个采购过程
项目管理计划的子计划，可以正式或非正式的，非常详细或高度概括的，可包括：

- 拟采用的合同类型
- 风险管理事项
- 是否需要编制独立估算，以及是否应把独立估算作为评价标准
- 如果执行组织设有采购、发包或采购部门，项目管理团队可独自采取的行动
- 标准化的采购文件（如需要）
- **如何管理多个供应商**
- 如何协调采购工作与项目的其他工作，如制定进度计划与报告项目绩效

16. 项目经理决定安排一次小型的团队活动，项目经理为什么要这么做？

- A. 为了帮助各个团队成员更有效的合作
- B. 为了找出谁是自然竞争者
- C. 为了刺激一种竞争环境
- D. 为了建立与团队成员之间的信任

17. 项目经理针对项目可能会遇到的两个情景完成了蒙特卡洛分析。其中一个情景的结果是有60%的可能性会花费100万美元，另一个情景的结果是有40%的可能性会花费200万美元。

这是用了什么方法？

- A. 德尔菲技术
- B. 预期货币价值分析
- C. 定量风险分析
- D. 定性风险分析

18. 项目经理正在制定一个项目计划。项目赞助人得知后，立即让项目经理针对项目成本开展初始粗略估算，以满足未来财政预算的需求。项目经理采用下列哪一项评估项目成本？

A. 三点估算

类比估算

B. 类比估算

类比估算是一种使用相似活动或项目的历史数据，来估算当前活动或项目的持续时间或成本的技术。这是一种粗略的估算方法，有时需要根据项目复杂性方面的已知差异进行调整。在项目详细信息不足时，就经常使用这种技术来估算项目持续时间。

C. 建立参数模型

D. 自下而上估算

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

37

19. 项目经理接管了一个项目，该项目曾在范围管理方面存在挑战。项目变更控制计划要求项目发起人决定是否将变更纳入项目。

若要减少当前项目范围的问题，项目经理应该建议下列哪一项？

A. 仍由发起人对变更做出最终决定

B. 由变更控制委员会来对变更做出最终决定

C. 由项目经理和发起人对变更做出最终决定

D. 由整个项目团队对变更做出最终决定

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

38

20. 项目经理向一家施工公司招标。该公司要求获得有关做什么，什么时候做以及由谁做等详细内容。项目经理应该向供应商提供下列哪一份文件？

- A. 采购工作说明书
- B. 项目章程
- C. 项目管理计划
- D. 采购管理计划

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

39

21. 一家公司承包提供解决方案，提出要在较短的截止日期内整合多个新产品的计划。在整合期间，发生了许多意料之外的技术问题。高级工程师被分配到项目上工作。为了满足截止日期，项目经理和团队一起编制进度表。

项目经理下一步该怎么做？

- A. 与团队和干系人一起召开风险识别会议，并更新风险登记册
- B. 与客户开会，讨论减少项目范围，确保项目按时完成
- C. 设置项目作战室，并将所有团队成员安置在作战室，提高团队效率
- D. 建立绩效监控和质量保证，以提高解决方案的质量

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

40

22. 团队完成了第一阶段。项目经理首先应该执行下列哪一项工作?

- A. 开展行动后审查，收集经验教训
- B. 庆祝成功并认可团队
- C. 重定进度基准，反映出第一阶段的完工
- D. 向客户发送第一张项目发票

项目或阶段收尾工作

- 1、获得客户或发起人验收，已正式结束项目或阶段
- 2、进行项目后评价或者阶段结束评价
- 3、记录剪裁任何过程的影响
- 4、记录经验教训
- 5、更新组织过程资产
- 6、将所有相关项目文件在项目管理信息系统中归档，便于作为历史数据使用
- 7、结束所有采购活动，确保所有相关协议的完结
- 8、对团队成员进行评估，释放项目资源

41

23. 项目范围说明书应包含下列哪一项?

- A. 确定可选方案
- B. 定义项目可交付成果和验收标准
- C. 创建项目章程
- D. 创建需求文件

项目范围说明书内容包括：

产品范围描述、验收标准、可交付成果、除外责任、制约因素、假设条件

24. 在执行下一个项目任务之前，风险管理团队要求减轻多个风险。风险负责人向项目经理确保风险任务已经完成，可以开始下一个任务。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 批准开展下一个任务的工作，并评估残余风险
- B. 评估残余风险，并关闭风险登记册
- C. 在风险登记册中更新风险结果，并评估残余风险
- D. 与干系人一起对减轻任务开展审查，并要求更新风险

25. 项目经理正与两名都声称对某一特定可交付成果拥有所有权的职能经理交涉。

项目经理可以查阅哪一份说明该问题的文件？

- A. 工作分解结构
- B. 需求跟踪矩阵
- C. 责任分配矩阵
- D. 工作说明书

责任分配矩阵（RAM）：

责任分配矩阵能反映每个人相关的所有活动以及与每项活动相关的人员，它也可确保任何一项任务都只有一个人负责，从而避免混乱。

26. 在风险评审会上，项目团队确定了将会减少项目风险的预防措施。

项目经理应查阅下列哪一项来实施这些措施？

- A. 变更管理计划
- B. 风险应对策略
- C. 风险管理计划
- D. 质量管理计划

风险管理计划内容包括：

方法论、角色与职责、预算、时间安排、风险类别、风险概率和影响的定义、概率和影响矩阵、修订的干系人承受力、报告格式、跟踪

27. 一项活动属于关键路径的一部分。它的完工对于主要可交付成果的验收至关重要。

项目经理应该使用下列哪一个工具来提高利用有限历史数据估算工期的准确性？

- A. PERT
- B. 石川图法
- C. 类比估算
- D. 参数估算

参数估算 (Parametric Estimating)

利用**历史数据与其他变量之间的**统计关系，来进行估算

是一种数学模型的方法，把决定项目或活动的工期的各种参数列出来，找出相互之间的数学关系，建立数学公式（模型），来计算工期
常见的两种参数估算是：

1. **回归分析**—根据一个或多个自变量（参数）来预测一个因变量（工期值）
2. **学习曲线**—是指随着产品生产数量的增加，生产者会不断学习，积累经验，生产每个单位产品所需要的时间会有规律地逐渐减少

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

47

28. 在一个施工项目，管道工程正在进展中时，客户提出一项变更。客户需要额外的管道出口，这将会增加管道工程的成本。

项目经理首先应该怎么做？

- A. 拒绝变更，因为会增加项目成本
- B. 查阅项目管理计划，看看应如何处理变更
- C. 查阅合同，看是否有与这种情况有关的任何条款
- D. 做出变更，因为客户要求

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

48

29. 某项目的工期为6个月。在中途，一项新技术被引进到市场，项目必须包含新技术，并按时交付。

项目经理应该更新的第一份文件是什么？

A. 项目管理计划

B. 质量管理计划

C. 成本管理计划

D. 项目进度表

11.3.1.2 范围基准：

常规或反复性项目的风险往往比较容易理解；而采用创新或最新技术且极其复杂的项目，不确定性往往要大得多。可通过查阅范围基准来评估项目情况。（PMBOK 335）

30. 在与利益相关者的项目计划介绍会议上，针对一个问题进行了讨论，并达成了一项协议，各方都持相同意见。然而，过了一段时间后，项目经理又从一个主要利益相关者那里收到一封电子邮件说他们改变主意了。他们对这个问题的看法有所改变，希望各方能够一起重新讨论新的方法和选择。

项目经理应首先尝试哪种解决冲突的方法呢？

A. 强迫

B. 调和

C. 妥协

D. 撤退

31. 项目结束时，项目经理寻求获得发起人对项目收尾的正式批准。在批准前，发起人要求召开一次经验教训讨论会，这并没有包含在预算之内，且团队对这个要求非常困惑。

项目经理应该怎么做？

- A. 根据变更管理计划提交变更请求
- B. 要求发起人提供资金召开经验教训讨论会
- C. 召开经验教训讨论会，因为这是发起人的要求
- D. 请求指导委员会批准为经验教训讨论会提供资金

32. 下列哪一项直接（或其他文件的参考）纳入详细的项目范围说明书？

- A. 范围说明、质量计划、沟通计划、除外计划和工作说明书
- B. 范围说明、项目时间表、可交付成果、项目预算和除外情况
- C. 范围说明、验收标准、可交付成果、除外情况、制约因素和假设条件
- D. 项目章程、需求文件和组织过程资产

项目范围说明书内容

描述要做和不要做的工作的详细程度，决定着项目管理团队控制整个项目范围的有效程度。
包括以下内容：

产品范围描述、产品验收标准
项目可交付成果
项目的除外责任
项目的附加风险
项目制约因素和假设条件（可独立成册）

33. 下列哪一项属于定量风险分析技术？

- A. 敏感性分析
- B. 风险影响度分析
- C. 清单分析
- D. 概率影响分析矩阵

定量风险分析的工具技术：

1、数据收集和展示技术；2、定量风险分析和建模技术；3、专家判断

定量风险分析和建模技术：

1、敏感性分析；2、预期货币值分析；3、建模模拟

34. 某项目正在经历越来越多的问题。开展初步的根本原因分析之后，项目经理怀疑这些问题有一个共同的技术原因，团队制定的风险管理计划被认为是不全面的。

应该使用下列哪一项工具来评估风险过程的有效性？

- A. 状态会议
- B. 风险再评估
- C. 风险审计
- D. 技术绩效管理

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

55

35. 一家公司正在建设一座商业建筑，计划工期两年。在第4个月，附近的居民发了一封书面陈情书，投诉由于施工活动活动导致的不便。为了解决投诉，签发了一份为期1个月的临时停工令。

项目经理应该怎么做才能恢复进度？

- A. 实施进度压缩，保障原始的完成日期
- B. 让上级管理层参与，让他们解决进度延期问题
- C. 通知高级经理，需要应急储备金
- D. 获得业主同意，因为该风险已经超出项目经理控制范围

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

56

36. 项目经理成功地将空调采购从A供应商转向B供应商。新产品检验完毕，并交付了所有项目可交付成果。

项目经理下一步应试怎么做？

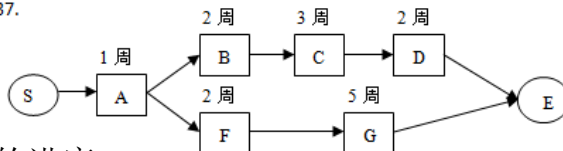
- A. 将所有权移交采购部，以便再次订购
- B. 向供应商B授予成本加激励费用采购合同
- C. 作出自制或外购决定
- D. 审查采购工作说明书

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

57

37. 图中显示了XYZ项目的活动顺序及其持续时间。项目经理被要求将项目工程缩短两周。所有活动均无法快速跟进。活动A与F无法赶工，活动G的进度可提前两周，其他活动可将进度提前一周。

为了满足新的项目工期要求，项目经理唯有决定采取下列哪种行动？ 37.



- A. 加快活动G的进度
- B. 加快活动C和D的进度
- C. 加快活动G、C和D的进度
- D. 加快活动G、F和C进度

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

58

38. 一个矩阵式组织中的项目经理正在为一个新项目配备人员，并在组织的人员库中确定了一关键资源。该资源目前隶属于职能经理，并被分配到另外一个项目上工作。

项目经理应该使用什么技术？

- A. 招募
- B. 事先分派
- C. 谈判
- D. 虚拟化

39. 某个施工项目进入第三周，承包商发现一段地下水管道没有包含在合同范围内。他们接到客户代表的口头指示，将水管改向绕出施工工地。

承包商下一步应该怎么办？

- A. 按指示将水管改向
- B. 提交变更请求
- C. 分析变更影响
- D. 提出索赔

40. 成功的项目经理必须具备良好的谈判技巧，包括：

- A. 问题升级
- B. 积极倾听
- C. 说服
- D. 团队建设

人际关系技能：

项目经理应用人际关系技能来管理干系人的期望。例如：

建立信任；解决冲突；**积极倾听**；克服变更阻力。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

61

41. 签约公司未达到质量标准，并且可交付成果频繁延迟。项目经理发现，现有合同条款无法确保卖方提高绩效。

为避免卖方的低绩效，项目经理本应采取何种行动？

- A. 让项目经理团队执行影响分析
- B. 实施采购绩效审查
- C. 实施风险再评估
- D. 参与合同的详细拟定

采购绩效审查：

是一种结构化的审查，**依据合同来审查卖方在规定的成本和进度内完成项目范围和达到质量要求的进展情况。**

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

62

42. 下列哪一项技术通过检查备选方案解决冲突，并要求相关方公开对话来解决异议？

- A. 妥协Compromising
- B. 面对Confronting
- C. 强迫Forcing
- D. 安抚Comforting

43. 指导委员会决定减轻一项已被识别的风险。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 执行风险登记册中的措施
- B. 执行定性风险分析
- C. 从风险登记册中移除风险
- D. 更新风险管理计划

44. 采用外购非本地资源的某项目，当前符合预算和目标要求并按计划进行。经济情况发生变化，导致项目期间的非本地资源成本降低。项目经理决定在预算内增加资源，以便提前完成项目。

项目经理采用了何种战略？

- A. 共享
- B. 接受
- C. 开拓
- D. 增强

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

65

提 高

与“减轻”相对应

旨在提高机会的发生概率和/或积极影响

识别那些会影响积极风险发生的关键因素，并使这些因素最大化，可以提高机会发生的概率

提高机会的例子包括为尽早完成活动而增加资源

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

66

开 拓

与“回避”相对应

如果组织想要确保机会得以实现，就可对具有积极影响的风险采取本策略

旨在消除与某个特定积极风险相关的不确定性，**确保机会肯定出现**

直接开拓包括把组织中最有能力的资源分派给项目，来缩短完成时间或节约成本

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

67

45. 项目的一部分外包给国外的一个供应商，供应商的员工下周将举行罢工，得到这个消息项目经理要处理，这时候他应该做什么？

- A. 创建变更请求，更改进度基准
- B. 更新风险登记册
- C. 直接更改进度计划以应对罢工
- D. 要求供应商按进度要求完成

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

68

46. 成本绩效指数为1.04。如果这是个趋势，则一个预算成本为200,000美元的项目最终成本为下列哪一项？

- A. 200,000.00美元
- B. 208,000.00美元
- C. 192,307.69美元
- D. 无法计算

典型情况下

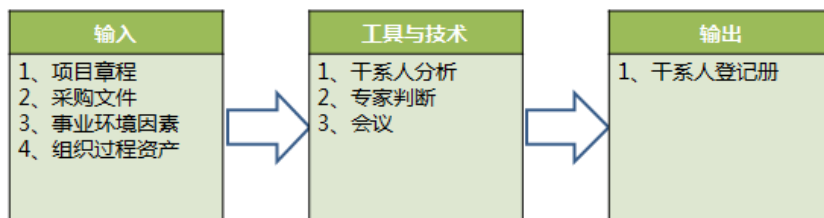
$$\begin{aligned} EAC &= BAC/CPI \\ &= BAC / (EV/AC) \\ &= 200000/1.04 \end{aligned}$$

47. 在项目执行阶段，项目经理意识到关键干系人未在干系人登记册中记录。

若要避免这种情况，在项目开始时应该采用下列哪一种技术？

- A. 更新干系人登记册
- B. 进行干系人分析
- C. 确定干系人管理战略
- D. 识别干系人

13.1 识别干系人：过程



48. 应使用下列哪一项工具和技术来控制风险？

- A. 帕累托图分析、风险再评估和趋势分析
- B. 风险再评估、风险审计、偏差和趋势分析
- C. 储备金分析、敏感性分析和风险重新评估
- D. 控制图、储备金分析和风险重新评估

控制风险的工具技术：

- 1、风险再评估；2、风险审计；3、偏差分析和趋势分析；
- 4、储备分析；5、会议

49.在获得项目资源过程中，当无法快速定义一个精确的工作说明书时，下列哪一种合同类型更适用？

- A. 成本加奖励合同
- B. 固定总价合同
- C. 工料合同
- D. 成本加激励费用合同

工料合同 (Time & Material Contracts)

兼具成本补偿合同和总价合同的某些特点的混合型合同

在不能很快编写出准确工作说明书的情况下，经常使用工料合同来增加人员、聘请专家和寻求其他外部支持

50. 项目经理发现一个不可预料的高影响风险已经成为项目的一个因素。团队成员之间的自身利益导致问题得不到解决。项目经理必须快速行动，让团队重新集中精力，以便恢复进度。

项目经理应该使用下列哪一项技术来解决问题？

- A. 妥协
- B. 合作
- C. 强迫
- D. 包容

强迫/命令。以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢-输方案。通常是利用权力来**强行解决紧急问题**。

51. 项目经理和设计团队识别到一个可能导致产品在生命期内性能低下的风险。

项目经理应该怎么做？

- A. 立即上报问题
- B. 确定该事件发生的可能性
- C. 让管理层分包给第三方
- D. 集中精力工作，按时完成项目

52. 在收尾阶段，项目发起人认为项目没有达到原始预期。

项目经理应使用什么文件来验证项目的最终可交付成果？

- A. 状态更新
- B. 风险登记册
- C. 项目章程
- D. 干系人登记册

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

77

53. 项目经理管理一个资源分散在许多国家的项目。在项目执行期间，识别到某些团队对于按时满足关键可交付成果十分吃力。

项目经理应该怎么做？

管理项目团队过程作用：影响团队行为、管理冲突、解决问题，并评估团队成员绩效；

A. 启动团队绩效评估，并确定需要采取的行动来解决识别的问题

B. 与团队召开项目启动大会，确保所有团队都符合项目目标

C. 减少受影响团队的工作范围，将某些工作转给其他团队

D. 启动一次团队建设活动，激励团队

建设项目团队的目标：提高团队成员的知识和技能；提高团队成员间的信任和认同感；创建富有生气、凝聚力和协作性的团队文化

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

78

54. 项目经理完成了项目执行所需采购的评估过程。

下列哪一项合同授予文件将会说明中标承包商他们的标书已被接受？

实施采购是获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程

A. 范围基准

B. 采购订单

C. 采购管理计划

D. 发票

实施采购的输出：选定的卖方、**协议**、资源日历、变更请求、项目管理计划更新、项目文件更新

协议：采购合同中包括条款和条件，也可包括其他条目，如买方就卖方应实施的工作或应交付的产品所做的规定。在遵守组织的采购政策的同时，项目管理团队必须确保所有协议都符合项目的具体需要。因应用领域不同，**协议也可称做谅解、合同、分包合同或订购单。**

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

79

55. 项目范围说明书包括一项假定内容，即由分包商在选定日期支付一个关键子系统。在预定支付前一个月，分包商告知项目经理无法提供指定子系统。他们可提供一个界面不同的类似子系统。项目经理超时工作，以适应新界面。

为了更新范围说明书以添加额外工作，项目经理应具备哪些资料？

5.6.3.3 项目管理计划更新

范围基准更新：如果批准的变更请求会对项目范围产生影响，那么范围说明书、**WBS及WBS词典**都需要重新修订和发布，以反映这些通过实施**整体变更控制过程批准的变更。**

A. 项目章程

B. 获批的范围变更申请

C. 纠正措施建议

D. 用以评估项目变更量的项目评估

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

80

56. 项目经理因工期问题的纠正措施而对项目时间表作出变更。该问题最初记录于问题日志，并于之后记录在变更日志中。

项目经理接下来应针对纠正措施采取何种行动？

- A. 修订项目章程，对近期变更加以反映
- B. 将项目问题日志和变更日志归档，供以后参考
- C. 与利害关系者就变更及其影响进行沟通
- D. 向项目管理办公室报告纠正措施，以便开展影响分析

项目管理办公室（PMO）是对与项目相关的治理过程进行标准化，并促进资源、方法论、工具和技术共享的一个组织部门。

项目经理管理单个项目的制约因素（范围、进度、成本和质量等），而**PMO**站在企业的高度对方法论、标准、整体风险/机会、测量指标和项目间的依赖关系进行管理。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

81

57. 项目经理主持一个建立数据中心的项目。客户向项目经理提交了一个重大变更，坚称这项修改尽快包含在内。这涉及到对预算和总体进度延长的递增变化。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 建议客户将变更作为另一个项目启动
- B. 在下一一次变更控制委员会会议上提交客户的请求
- C. 包含（同意）客户的变更并重订预算和进度基准
- D. 忽视该需求，因为有关项目的预算和进度基准已达成一致

项目的任何干系人都可以提出变更请求。尽管也可以口头提出，但所有变更请求都必须以书面形式记录，并纳入变更管理和/或配置管理系统中。

每项记录在案的变更请求都必须由一位**责任人**批准或否决，这个责任人通常是**项目发起人或项目经理**。应该在项目管理计划或组织流程中指定这位责任人。必要时，应该由变更控制委员会（CCB）来开展实施整体变更控制过程。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

82

58. 在项目预计工期中途，项目经理发现实际成本为75,000美元，但项目总预算为100,000美元。经过详细的分析，项目经理发现项目活动已经完成了60%。委员会决定未来的开支应保持在当前的绩效水平上。
该项目的完工尚需估算是多少？

- A. 50,000美元
- B. 25,000美元
- C. 60,000美元
- D. 91,667美元

$$\begin{aligned} & (\text{BAC}-\text{EV}) / \text{CPI} = (100,000 - 60,000) / (60,000 / 75,000) \\ & = 40,000 / 0.8 \end{aligned}$$

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

83

59. 在执行阶段，市场部通知项目发起人中心小组提供了产品的混合审查，需要进行细微变更。项目发起人指示项目经理包含变更，因为该变更不会改变范围或预算。
项目经理接下来应该怎么做？

- A. 记录要求的变更
- B. 为执行变更分配职责
- C. 为受影响方沟通该变更
- D. 召集团队来评估变更的影响

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

84

60. 项目的预算计划为:

任务W=100美元

任务X=150美元

任务Y=200美元

任务Z=110美元

到目前为止，完成的任务是W和X，它们的实际成为为W=40美元，X=210美元。项目经理为剩余任务准备了新的估算，其中Y=220美元，Z=90美元。

项目经理应向项目发起人汇报什么样的预算预测？

- A. 项目将会超出预算完成
- B. 项目将会低于预算完成
- C. 项目将会按预算完成
- D. 没有足够的信息作出预测

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

85

61. 项目经理收到客户的变更请求，利用了专家判断来评估变更的影响，两名专家给出了互相矛盾的意见。

项目经理应该怎么做？

- A. 召开一次决策会
- B. 执行三点估算法
- C. 允许专家整理他们的不同意见，并提供新的意见
- D. 遵循最受信任专家的意见

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

86

62. 项目即将完工三分之二。

挣值=1,000

BAC=1,500

AC=1,350。

若回到原计划绩效水平，项目此时的ETC为多少？

A. 675

B. 650

C. 500

D. 150

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

87

63. 进度网络分析所使用的分析技巧包括？

A. 资源平衡和关键活动审查

B. 资源限制和里程碑图表

C. 关键路径法和关键链法

D. 网络图和风险登记册分析

进度网络分析是创建项目进度模型的一种技术。它通过多种分析技术，如关键路径法、关键链法、假设情景分析和资源优化技术等，来计算项目活动未完成部分的最早和最晚开始日期，以及最早和最晚完成日期。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

88

64. 对于具有多个功能点的项目，哪种风险分析法可提供定量风险评估？

A. 风险概率和影响评估

B. 蒙特卡洛分析

C. 头脑风暴法

D. 风险登记册

实施定量风险分析的工具技术

1、数据收集和展示技术；2、定量风险分析和建模技术；3、专家判断

定量风险分析和建模技术包含三种

1、敏感性分析；2、预期货币值分析；3、建模和模拟

65. 编制沟通计划时，项目经理确定了10名干系人。之后，其中两名干系人离开了项目。沟通渠道的数量将发生什么样的变化？

A. 减少17个

B. 增加2个

C. 增加17个

D. 减少2个

66. 某个新项目将使用特定软件发布。在项目启动大会上，一名团队成员记起之前的一个项目上，他们已经使用了该软件工具的第一版，但该软件造成许多问题。

项目经理接下来应该怎么做？

A. 向团队成员解释说，自上一个项目后，技术已经发生了很大变化，以后不会发生问题

B. 查看过往项目的经验教训登记册，识别新项目中的类似风险

C. 立即将潜在风险上报给发起人，以便能够获得额外的资金

D. 结束项目并收集经验教训，让未来的项目获益

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

91

67. 若要完成一个过程、阶段或项目，必须获得下列哪一项的批准？

A. 预算

B. 可交付成果

C. 资源

D. 进度表

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

92

68. 项目经理通过进度网络执行一个正向和反向分析。
若要完成项目进度表，需要下列哪一项？

- A. 识别具有零或负的总浮动的路径
- B. 为工作包设定活动排序类型
- C. 分析工作分解结构
- D. 通过关键路径法结算所需的资源

顺推法： 关键路径法中的一种技术。在进度模型中，从项目开始日期或某给定时点出发，**正向推导**，计算最早开始和最早结束日期。

逆推法： 关键路径法中的一种技术。在进度模型中，从项目完工日期出发，**反向推导**，计算最晚开始和最晚结束日期。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

93

69. 根据缺陷报告，在82%总投诉量当中，第一个问题占投诉的55%，第二个问题占投诉的27%。

项目经理应利用下列哪一个工具来说明问题的共同（common）原因？

- A. 因果图
- B. 散点图 **散点图（Scatter Diagram）**显示两个变量间的关系。通过散点图，质量团队可以研究并确定两个变量之间存在的关系。
- C. 帕累托图
- D. 控制图

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

94

70. 在项目执行过程中实施一个风险响应策略，其直接结果是可能产生哪种风险？

- A. 残余风险
- B. 次生风险 **次生风险：**由于实施风险应对措施而直接产生的风险。
- C. 首要风险
- D. 低优先级风险

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

95

71. 项目的总建筑师和关键业主代表不能在项目中合作，这对项目进度带来不利影响。

项目经理应该如何解决这个问题？

- A. 指定一名高级员工作为总建筑师和业主代表之间的仲裁人
- B. 要求总建筑师一线经理与该建筑师讨论这个问题
- C. 找出总建筑师与业主代表的共同利益，确立可能的解决方案
- D. 与项目发起人协商更换关键业主代表

管理干系人参与的工具技术：1、沟通方法；2、人际关系技能；

3、管理技能

管理技能：项目经理应用管理技能来协调各方以实现项目目标。
例如：引导人们对项目目标达成共识；对人们施加影响，使他们支持项目；通过谈判达成共识，以满足项目要求；调整组织行为，以接受项目成果。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

96

72. 项目处于执行阶段，其进度绩效指数为1.2，成本绩效指数为0.90

该项目目前是什么状态？

- A. 进度落后，成本未超支
- B. 进度超前，成本超支
- C. 进度超前，成本未超支
- D. 进度落后，成本超支

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

97

73. 项目团队每周例会贯穿于项目整个过程直至收尾阶段。项目经理跟踪项目进度，并监控与成本和时间线有关的项目基准偏差。

在向干系人发布所有相关信息时，使用下列哪一项？

- A. 风险登记册
- B. 成本和偏差报告
- C. 状态报告
- D. 每周电子邮件

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

98

报告绩效

报告绩效是收集并发布绩效信息（包括状态报告、进展测量结果和预测情况）的过程

绩效报告过程包括定期收集、对比和分析基准与实际数据，以便了解和沟通项目进展与绩效情况，并预测项目结果

绩效报告需要向每个受众适度地提供信息

一份完整的报告还应包括预测的项目完工时间和完工成本

绩效报告可定期编制，或基于特殊情况而编制

绩效报告的格式可以从简单的状态报告到详细的描述报告；简单的状态报告可显示诸如完成百分比的绩效信息或状态指示图

74. 在监控项目过程时，质量经理注意到四个连续数据点落在平均线的同一侧，没有任何一个超出控制限值。这个过程的状态是什么？

- A. 过程在控制当中
- B. 过程失控
- C. 过程需要减轻
- D. 过程需要调整

75. 项目经理接管一个处于执行阶段的项目，客户无法按照要求的详细程度来定义项目目标。项目团队成员已经开始抱怨，因为需求的不断变化导致无法进行工作估算和进度编制。

项目经理应该怎么做？

- A. 将团队成员的抱怨告诉客户，并要求更多的详细要求
- B. 告诉项目团队成员，客户无法按照要求的节奏提供需求
- C. 当有更详细信息时，更新高层次WBS
- D. 让项目团队关注当前任务

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

101

76. 一名监控流程的团队成员正在查看产品的控制图。有六个连续的点低于平均值，但是都在控制限值范围内。项目经理应采取下列哪种行动？

- A. 调整流程
- B. 创建石川图
- C. 执行实验设计
- D. 不需要采取任何行动

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

102

77. 一家公司欲成为全球市场行业领军企业。启动一个项目来研发实施了创新技术的新产品。

公司的项目发起人首先应该完成下列哪一项？

- A. 项目计划
- B. 项目工作说明书
- C. 产品规格书
- D. 采购计划

对于内部项目，项目启动者或发起人根据业务需要及对产品或服务的需求，来提供项目工作说明书。

项目工作说明书

SOW是对项目所需交付的产品或服务的叙述性说明
对于内部项目，项目启动者或发起人根据业务需要及对产品或服务的需求，来提供SOW

对于外部项目，SOW则由客户提供，可以是招标文件（建议邀请书、信息邀请书、投标邀请书）的一部分，或合同的一部分

SOW须涉及：

- 业务需要（市场需求、技术进步、法律要求、政府法规）
- 产品范围描述（产品特征及与业务需求之间的关系）
- 战略规划（所有项目都应支持组织的战略规划）

78. 项目经理接管一个处于执行阶段的项目。某些项目成员处于寻找其他任务的过程，由于内部团队冲突想要离开项目团队。

若要了解冲突的原因并找到解决方案，应该使用什么方法？

- A. 缓解
- B. 妥协
- C. 强迫
- D. 合作

79. 一个项目已经启动，项目经理正在制定质量管理计划。

质量管理计划与下列哪一项有关？

- A. 包含质量核对表
- B. 描述在项目中是如何执行质量控制的
- C. 确定定性和定量参数
- D. 包含帕累托图

质量管理计划

说明项目管理团队将如何实施执行组织的质量政策

它是项目管理计划的组成部分或子计划

为整体项目管理计划提供输入，包括项目的质量控制、质量保证和持续过程改进方法

可以是正式或非正式的，非常详细或高度概括的风格与详细程度取决于项目的具体需要

应该在项目早期就对质量管理计划进行评审，以确保决策是基于准确信息的。这样做的好处是，减少因返工而造成的成本超支和进度延误

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

107

80. 项目经理接管一个与以往项目类似的新项目。为了审查以往项目的风险，项目经理查看了项目记录，但是没有发现任何内容。

项目经理在以往项目中忽略了哪个过程？

- A. 头脑风暴
- B. 经验教训
- C. 规划风险管理
- D. 项目或阶段收尾

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

108

81. 项目经理在项目委员会月度会议上，提出了误差幅度指导方针。新的目标包括内部修订的误差幅度在5%及以下，验收测试的误差幅度在3%及以下。考虑到奖金问题，财务经理提倡目标应该缩窄，最多只允许2%的误差幅度。

项目经理参与的是下列哪一个问题？

- A. 讨论项目的质量管理计划
- B. 讨论项目问题及其合理的替代解决方案
- C. 执行成本核算，确保符合公司目标
- D. 执行质量控制，评估实际与计划的进度

规划质量管理的输出：1、质量管理计划；2、过程改进计划；

3、质量测量指标；4、质量核对单；5、项目文件更新

质量测量指标专用于描述项目或产品属性，以及控制质量过程将如何对属性进行测量。质量测量指标的例子包括准时性、成本控制、缺陷频率、故障率、可用性、可靠性和测试覆盖度等。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

109

82. 项目经理很高兴公司在新地区取得项目，项目经理识别了该项目风险并予以排序。

项目经理接下来应采取下列哪项行动？

- A. 启动风险过程
- B. 识别威胁和机遇
- C. 计划促进机遇并降低威胁
- D. 审查并更新风险信息

定性风险分析过程完成后，可进入实施定量风险分析过程或直接进入规划风险应对过程

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

110

83. 项目发起人要求对某个可交付成果进行修改，该请求经过评审和批准。

项目经理的首要任务是什么？

- A. 评审项目的变更管理流程
- B. 在变更日志中更新变更请求状态
- C. 收集团队成员的意见，并准备一次风险评估
- D. 确定变更所需的工作

实施整体变更控制的输出：

批准的变更请求、变更日志、项目管理计划更新、项目文件更新

批准的变更请求：全部变更请求的处理结果，无论批准与否，都要在变更日志中更新。这种更新是项目文件更新的一部分。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

111

84. 项目群经理要求风险经理开展每月的定量风险分析。

风险经理应该提供什么？

- A. 风险重新评估
- B. 蒙特卡洛累积图
- C. 概率和影响矩阵
- D. 根据概率和影响等级来识别风险

定量风险分析的工具技术：

1、数据收集和展示技术；2、定量风险分析和建模技术；3、专家判断

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

112

85. 项目团队希望聘用第三方公司来设计和执行一部分项目。

在选择供应商时，下列哪一项技术能确保公平性？

- A. 广告
- B. 投标人会议
- C. 建议邀请书
- D. 合格卖方清单

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

113

86. 一家公司决定开发一个软件解决方案，后来发现不是所有的需求都就绪，且不同干系人对解决方案的看法不同。

应执行哪一个执行过程来改善这种情况？

- A. 收集需求
- B. 管理干系人参与
- C. 定义范围
- D. 识别干系人

管理干系人参与是在整个项目生命周期中，与干系人进行沟通和协作，以满足其需要与期望，解决实际出现的问题，并促进干系人合理参与项目活动的过程。**本过程的主要作用是**，帮助项目经理提升来自干系人的支持，并**把干系人的抵制降到最低**，从而显著提高项目成功的机会。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

114

87. 项目在第一年里经历了大量问题。在第二年开始时，项目稳定下来，问题数据也显著减少。

项目经理应该怎么做？

- A. 取消剩余的已计划好的风险评估会
- B. 减少管理储备额
- C. 继续识别新的风险，并重新评估现有风险
- D. 对残余风险实施定性分析

控制风险是在整个项目中实施风险应对计划、跟踪已识别风险、**监督残余风险**、识别新风险，以及评估风险过程有效性的过程。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

115

88. 项目团队包括项目经理共有15人。团队遇到意外问题，需额外增加团队资源。项目经理额外获取三名团队成员。

为什么项目经理了解项目沟通渠道的数量很重要？

- A. 项目经理必须了解该数量，以便决定是否采用正式或非正式沟通
- B. 该数量随着沟通管理复杂性的增加而增大
- C. 该数量与沟通的复杂性成反比
- D. 项目经理必须了解该数量，以便制定一份经批准的沟通计划

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

116

89. 进度显示任务已经完成70%。虽然项目经理计划的工作，其价值8,000美元，但实际上完成的工作的价值为5,500美元。衡量团队实际完成工作的美元价值是什么指标？

- A. 完工预算
- B. 挣值
- C. 实际成本
- D. 计划价值

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

117

90. 在与项目团队成员的非正式谈话中，项目经理发现某个关键部分的供应商在执行一个已获批准的产品变更时有问题。

项目经理接下来应该执行下列哪一项？

- A. 实施对供应商的质量审计
- B. 安排一次变更控制会议
- C. 衡量供应商的工作绩效
- D. 与供应商的高级经理谈话

变更控制会议：根据项目需要，可以由CCB开会审查变更请求，并做出批准、否决或其他决定。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

118

91. 干系人询问项目是否正确包含最新的变更请求。

若要向该干系人展示这一点，项目经理应该使用下列哪一项工具？

- A. 质量审计
- B. 过程分析
- C. 帕累托图
- D. 石川图

质量审计还可确认**已批准的变更请求**（包括纠正措施、缺陷不就和措施预防）的实施情况。

过程分析：按过程改进计划中概括的步骤来识别所需的改进。过程分析包括根本原因分析，用于识别问题、探究根本原因并制定预防措施的一种具体技术。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

119

92. 来自项目活动的工作绩效数据，日常作为项目进展信息加以收集，并与各种绩效结果相关。

除了进度发展和发生的成本，下列哪一项还属于该类信息？

- A. 利害关系人情况
- B. 可交付成果情况
- C. 经验教训情况
- D. 配置情况

工作绩效数据包括：
可交付成果的状态、进度进展情况、已经发生的成本

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

120

93. 风险评估是在下列哪一个过程中使用的技术?

- A. 规划风险管理
- B. 识别风险
- C. 规划风险应对
- D. 实施定性风险分析

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

121

94. 项目团队完成了一项时间有限、预算有限的项目计划。

项目经理下一步应该怎么做?

- A. 向关键干系人提出计划并在特定时间期限内获得反馈和批准
- B. 将计划分发给所有干系人, 获得反馈和批准
- C. 在等待计划最终批准的同时, 组建项目团队
- D. 尽快获得项目发起人对计划的最终批准

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

122

95. 项目经理必须分析假设来识别下列哪一项?

- A. 风险 假设条件是风险识别的一项重要输入
- B. 制约因素
- C. 不确定因素
- D. 权变措施

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

123

96. 项目经理接管一个新项目，公司内部没有类似的早期项目经验。

项目经理首先应该执行下列哪一项工作?

- A. 开展可行性研究
- B. 识别风险、假设和制约因素
- C. 执行质量矩阵
- D. 制定风险响应计划

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

124

97. 项目经理采用互联网搜索作为一种帮助选择卖方的方法。

这涉及到哪一个过程?

- A. 规划采购管理
- B. 实施采购
- C. 控制采购
- D. 卖方选择

98. 项目质量审计的主要目标是确定下列哪项?

- A. 项目进度变更
- B. 质量保证活动的效果
- C. 项目可交付成果的缺陷
- D. 项目范围的偏差

99. 风险应对计划的实施涉及下列哪一项?

- A. 监控计划的效果
- B. 风险概率和影响
- C. 定量风险分析
- D. 定性风险分析

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

127

100. 项目预算是100, 000, 预定12月30日完成, 工期为10天。项目经理在12月30日进行检查时发现, 项目进度为70%, 实际花费60, 000。项目经理决定添加一个资源, 可以提高原计划工作效率50%。

估算这个项目的工期为?

- A. 14天
- B. 12天
- C. 11天
- D. 17天

PV=10w EV=7w AC=6w

已经完成的工期+按原效率剩余的工期/(150%)

=10 + (10-70%*10)/1.5 = 10 + 3/1.5 = 12

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

128

101. 公司的会计系统项目已在执行阶段接近尾声，这时财务总监发现一个重大需求被遗漏，并要求项目经理立即执行变更。如果按照目前的技术规范生成项目可交付成果，该系统将不可使用。这项变更十分重大，但是如果立即开始工作的话，项目经理有可能在项目期限内完工。

项目经理首先应该做什么？

- A. 根据项目的变更管理计划开始处理请求
- B. 联系发起人，并询问财务总监是否有权下令变更项目范围
- C. 向财务经理解释变更可能会导致项目延期
- D. 为了不在变更请求过程中损失时间，开始估算、计划并执行变更

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

129

102. 下列哪一项与实施采购过程有关？

- A. 获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程
- B. 制定项目购买决策、确定方法和识别潜在卖方的过程
- C. 完成每个项目采购的过程
- D. 管理采购关系、监督合同执行、做出所需变更和纠正的过程

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

130

103. A公司为B公司制定了一份商务报价。B公司接受了报价，并要求A公司执行。

A公司下一步应该怎么做？

- A. 组建项目团队和主题专家
- B. 准备项目的高级（High-level）范围
- C. 创建工作分解结构
- D. 进行成本效益分析

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

131

104. 一家公司使用了供应商来交付多个项目可交付成果。在项目过程中，供应商的可交付成果范围需要增加。

项目经理应该使用下列哪一项技术来启动供应商的范围变更？

控制采购的工具技术：

- A. 合同风险管理系统
- B. 合同变更控制系统
- C. 合同管理系统
- D. 合同谈判系统

1、合同变更控制系统；2、采购绩效审查；3、检查与审计；4、报告绩效；5、支付系统；6、索赔管理；7、记录管理系统

合同变更控制系统，规定了修改合同的流程。 它包括文书工作、跟踪系统、争议解决程序，以及各种变更所需的审批层次。合同变更控制系统应当与整体变更控制系统整合起来。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

132

105. 项目经理与项目发起人会面，并提供项目更新。项目发起人评价说如果能将用户提出的变更包含在内，确保更好的系统性能，那就太好了。项目发起人认为这是个问题。可以在下一个期限容易地解决。项目经理应该怎么做？

- A. 告诉团队，确保包含项目发起人的想法
- B. 记录建议的变更，并执行偏差分析
- C. 告诉项目发起人，将会在下一个期限之后考虑该建议
- D. 向项目发起人解释，项目需求已经最终确定

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

133

106. 任务A的成本估算是1,000美元。计划完成日期为12月30日，总工期为10天。项目经理在12月30日审查任务的进度，发现只完成70%。到目前为止，分配给任务A的资源已经花了600美元。计划价值是多少？

- A. 400美元
- B. 600美元
- C. 700美元
- D. 1,000美元

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

134

107. 公司的其中两名干系人对产品不完全满意，合同收尾和行政收尾均已完成，干系人要求项目经理进行细微变更。

项目经理的下一项活动是什么？

- A. 要求提交变更单来评估变更
- B. 执行风险分析，确定对项目的影响
- C. 记录干系人的反馈，登记为一个问题
- D. 开展实施后审计

108. 某个项目需要采购大量电脑。为了管理执行和部署，编制了一份项目计划。在计划阶段的第三周，一名之前未被征询过意见的关键干系人判断项目不具备财务可行性并建议终止该项目。

为避免这种情况，项目经理应该在项目开始时完成下列哪一项工作？

- A. 制定明确的项目范围说明书
- B. 分析干系人的作用和影响
- C. 召开专题会议，制定风险战略
- D. 告知所有干系人有关项目的价值

109. 项目团队存在确定最终设计方案的压力。两名团队成员对某个部件的设计正确与否存在相反观点。

若要让所有各方都达到一定程度的满意，项目经理能够使用哪一种技术来解决意见的不同。

- A. 妥协 **撤退/回避。从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。**
 - B. 合作 **缓和/包容。强调一致而非差异；为维持和谐与关系而退让一步，考虑其他方的需要。**
 - C. 促进 **妥协/调解。为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案。**
 - D. 撤退 **强迫/命令。以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢一输方案。通常是利用权力来强行解决紧急问题。**
- 合作/解决问题。综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺。**

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

137

110. 使用控制图时，下列哪一种情况可以看作是对某个流程失去控制？

- A. 六个连续的点都落在同一个方向
- B. 一个数据点位于控制上限
- C. 七个连续的点落在平均线的下方
- D. 80%的点在平均线的同一侧

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

138

111. 项目经理拥有一份在项目开始时由不同干系人提供的成功标准清单。项目经理对于如何排列这些成功标准的优先顺序感到不确定，并且明天必须在会上陈述项目章程。

项目经理接下来应该怎么办？

- A. 与发起人核对项目成功标准，并将其添加到项目章程中
- B. 在下一次项目会议上，与干系人讨论成功标准
- C. 在项目章程中列出所有成功标准
- D. 选择其中一个成功标准，并将其包含在项目章程中

项目章程内容（Project Charter）

项目名称

项目目的或批准原因

可测量的项目目标和相关的成功标准

项目的总体要求

概况性的项目描述

项目的主要风险

总体里程碑进度计划和预算

项目审批要求（由谁对项目的成功

下结论，谁来签署项目结束）

委派的项目经理及其职责和职权

发起人或其他批准项目章程的

人员的姓名和职权

112. 项目包含1,000多个工作包,并且为期二年。项目CPI=1.18, SPI=0.88。

项目经理应该采用何种方法处理该情况?

- A. 关键路径法
- B. 资源平衡
- C. 赶进度
- D. PERT

113. 由于对于项目可交付成果有太多互相矛盾的讨论,一个实施新系统的项目在发布时发生问题。项目经理离开公司,一名新项目经理被分配到该项目中。

项目经理首先应该采取的行动是什么?

- A. 完成项目管理计划,并与相关干系人沟通
- B. 正式确定项目章程,并要求获得项目发起人和关键干系人的批准
- C. 上报项目发起人,并寻求支持,来处理正在进行的讨论
- D. 制作工作分解结构,并与所有相关干系人沟通

114. 项目经理发现可交付成果的一个关键功能与客户的原始技术规定存在偏差，但是满足质量和法律要求。在预算和进度都有制约的情况下，一些团队成员建议保留原始设计。而另外一些团队成员坚持改变设计，满足客户的需求。协商之后，最终决定还是保留当前设计。项目经理下一步应该采取下列哪一项措施？

- A. 遵循风险响应矩阵
- B. 变更质量计划
- C. 更新范围管理计划
- D. 遵循变更管理程序

项目的任何干系人都可以提出变更请求。尽管也可以口头提出，但所有变更请求都必须以书面形式记录，并纳入变更管理和/或配置管理系统中。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

143

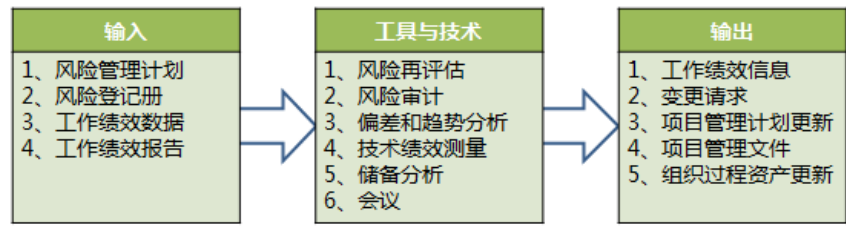
115. 哪些工具和技术可以用来监控风险？

- A. 风险审计、检查和状态审查会
- B. 状态审查会、风险登记册和风险再评估
- C. 状态审查会、偏差和趋势分析、变更请求
- D. 风险审计、储备分析、状态审查会

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

144

11.6 控制风险：过程



清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师 145

116. 客户启动了一个新的战略项目，该项目必须在年底前完成。该项目对于客户的战略成功至关重要。关于项目的范围、预算和进度已经讨论过。

项目章程内容应包括：

◆ 项目章程内容包括：

A.	项目的目的或批准项目的原因	总体 (Summary) 里程碑进度计划
	可测量的项目目标和相关的成功标准	总体预算
B.	高层级 (High-level) 需求	干系人清单
	假设条件与制约因素	项目审批要求
C.	高层级项目描述和边界定义	委派的项目经理及其权责
D.	高层级风险	发起人或其他审批项目章程的人员的姓名和职权

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师 146

117. 在项目执行期间，发起人很担心项目是否能满足项目可交付成果的规范。

项目经理与发起人应一起查看下列哪一份文件？

- A. 质量管理计划
- B. 风险管理计划
- C. 过程改进计划
- D. 项目管理计划更新

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

147

质量管理计划

包含下列用于保证质量的相关信息：

- 质量管理计划：描述如何在项目中实施质量保证
- 过程改进计划：详细说明过程分析的各步骤，

以便识别增值活动

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

148

118. 在产生成本绩效基准之后，项目经理意识到项目的估算成本超出项目章程中预期的成本。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 向项目发起人提供降低成本的方案
- B. 调整工作分解结构，撤销成本较高的活动，保留成本较低的活动
- C. 建议取消项目，因为成本令人却步
- D. 向项目发起人寻求额外的资金并继续项目

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

149

119. 项目经理决定选择分包商完成项目中的部分可交付成果，分包商履约可能需要几年的时间。双方约定采购合同的总价为履行合同所发生的成本加上一定百分比的费用，并且不考虑供应商的绩效。

他们之间采用的是什么合同类型？

- A. 成本加奖励合同Cost Plus Award Fee
- B. 工料合同Time and Material
- C. 成本加固定费用合同Cost Plus Fixed Fee
- D. 总价加经济价格调整合同Fixed Price with Economic Price Adjustment

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

150

总价加经济价格调整合同（FP—EPA）

如果卖方的履约期将跨越相当长的时期（数年），就应该使用本合同类型。允许根据条件变化（如通货膨胀、某些特殊商品的成本增降），以事先确定的方式对合同价格进行最终调整

成本加固定费用合同（CPFF）

为卖方报销履行合同工作所发生的一切可列支成本，并向卖方支付一笔固定费用，该费用以项目初始成本估算的某一百分比计算。费用只能针对已完成的工作来支付，并且不因卖方的绩效而变化

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

151

120. 项目经理会见了一个主要利害关系者。该利害关系者坚持认为，应在某日期完成项目，以便及时安排产品生产并参加某个贸易展览会。利害关系者还认为产品必须达到现行国际安全标准。只有接受这两个条件，利害关系者才能提供项目所需启动资金。

项目经理应将这些条件纳入下列哪一项？

- A. 项目主要里程碑
- B. 项目概括性需求
- C. 项目合同摘要
- D. 项目退出标准

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

152

121. 在一个软件项目中，一项外部变更请求获得批准，并正在执行。这包含了新的工作包以及额外的完工资金。这些资金将被记录在哪一份（哪些）项目文件中？

- A. 在成本基准和批准的变更请求中
- B. 在批准的变更请求和变更管理计划中
- C. 在应急储备金中
- D. 在成本绩效指数和完工预算中

实施整体变更控制的输出：

1、批准的变更请求；2、变更日志；3、项目管理计划更新；4、项目文件更新

122. 在某个部署项目发生变更之后，项目经理评估导致延迟项目完工的影响，制作变更文件，提交到组织的变更控制委员会，并获得该委员会的批准。项目完成后，销售团队转达了客户对另一个产品交付期的投诉，该产品依赖于这个部署项目。

解决这种情况的不同做法是什么？

- A. 变更之后，更新到部署团队的进度表
- B. 开展风险减轻活动，减少变更对进度的影响
- C. 向项目干系人沟通变更的工期
- D. 让项目干系人参与变更控制委员会

123. 对于变更请求过程的完整性以及获准变更请求的实施跟踪，由谁承担最终责任？

- A. 项目经理
- B. 项目赞助人
- C. 项目团队成员
- D. 变更控制委员会

风险责任人总结

- 1、风险管理不是项目经理和项目管理团队独立承担职责
- 2、发起人是项目风险的首要承担者：作为项目的出资者，项目中的任何风险都与发起人息息相关。
- 3、高级管理层对项目风险管理负最终责任：作为项目经理的上司，高级管理层对风险管理负最终责任，即PMI管理层承担责任的观念。
- 4、职能经理负责应对涉及项目的规划和技术风险，相应应对计划应获得项目经理批准。
- 5、项目章程发布后，项目经理承担项目风险。
- 6、规划风险管理在较高层次上分配风险管理职责，通常是确定风险类别的责任人；规划风险应对确定每一项具体工作（或具体风险）的对应责任人。
- 7、项目外部干系人可以完成更为独立、无倾向性的风险分析，如风险审计。

124. 一家公司以1公斤每包的规格销售咖啡。在质量管理计划阶段，项目经理发现装包机器的历史标准偏差为1克。

控制图应该使用哪一个控制限值？

- A. 996-1006克
- B. 997-1003克
- C. 1000-1006克
- D. 994-1003克

控制图

对于重复性过程，控制界限通常设在离过程均值（0西格玛）±3西格玛的位置。

125. 项目收尾时，项目经理应该执行下列哪一项活动？

- A. 材料处置，审查财务支付并汇报
- B. 评估工作单，完成财务支付并汇报
- C. 关闭工作单，材料处置并转移资源
- D. 审查经验教训，确定工作单并评估资源

126. 项目范围已经核实，可交付成果已完成并且得到干系人的验收。根据这些可交付成果、组织过程资产和项目计划。

项目经理接下来应该做什么？

项目或阶段收尾工作

- A. 结束项目或阶段 1、获得客户或发起人验收，正式结束项目或阶段
 - B. 将绩效报告给团队 2、进行项目后评价或者阶段结束评价
 - C. 安排项目开工会议 3、记录剪裁任何过程的影响
 - D. 开展质量保证审查 4、记录经验教训
- 5、更新组织过程资产
- 6、将所有相关项目文件在项目管理信息系统中归档，便于作为历史数据使用
- 7、结束所有采购活动，确保所有相关协议的完结
- 8、对团队成员进行评估，释放项目资源

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

159

127. 项目经理接管了具有如下指数的项目：进度绩效指数为0.7，成本绩效指数为1.4。项目团队抱怨说他们不知道项目目标和他们需要执行的行动。

根据这种情况，项目经理首先应该怎么做？

- A. 快速跟进关键路径上的活动
- B. 审查需求文件
- C. 安排一次与发起人的会议
- D. 将问题上报给上级管理层

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

160

128. 项目经理收到月度项目绩效报告后，在监督和控制风险时发觉有必要实施应急计划。

项目经理该怎么做？

- A. 更改项目工作分解结构以适应应急计划的实施
- B. 提出项目变更请求
- C. 重新设定项目基线，以执行应急计划
- D. 提出问题并报告上级主管

129. 下列哪一项属于质量控制的范畴？

- A. 确定项目和产品的质量要求和/或标准
- B. 确定工作是否能持续改进
- C. 提出措施建议，消除不合格产品性能的根本原因
- D. 确定项目活动是否符合组织和项目政策

130. 成功的项目沟通管理始于下列哪一步？

- A. 识别干系人
- B. 管理干系人参与
- C. 规划沟通管理
- D. 管理沟通

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

163

131. 一家施工公司为一个建筑项目部件采购召开投标人会议，收到投标人的建议书并评审。其中一个供应商提出非常优惠的价格，但是根据内部专家判断，该价格对于开展持续性的业务是不现实的。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 让采购部门迅速签订合同
- B. 在合同中增加处罚条款，确保供应商履行义务
- C. 应地更改成本基准
- D. 让供应商提供成本结构的补充信息

对于许多采购，采购组织可以自行编制独立估算，或者邀请外部专业估算师做出成本估算，并将此作为标杆，用来与潜在卖方的应答做比较。如果两者之间存在明显差异，则可能表明采购工作说明书存在缺陷或不明确，以及/或者潜在卖方误解了或未能完全响应采购工作说明书。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

164

132. 在项目执行阶段为特定任务分配资源时，项目经理应该参考下列哪一项？

- A. 工作分解结构
- B. 资源日历
- C. 资源分解结构
- D. 任务分解结构

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

165

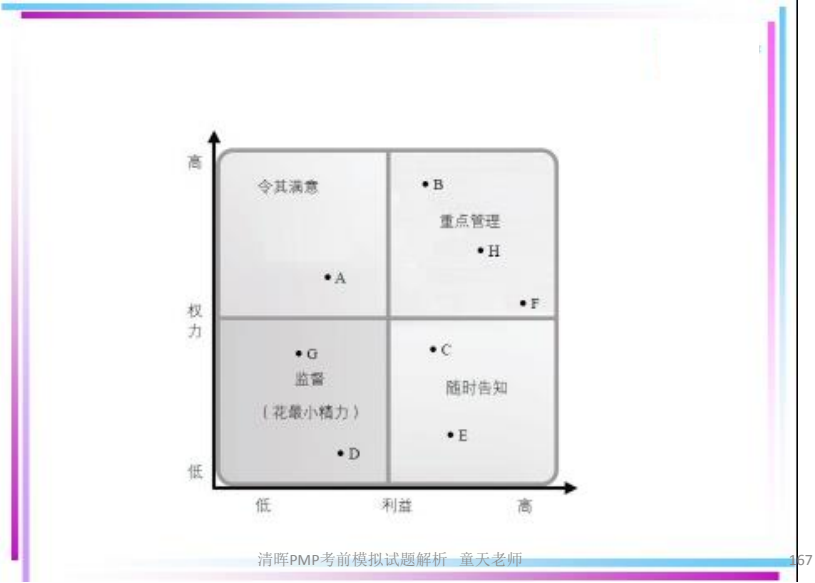
133. 在向干系人提交项目管理计划时，项目经理注意到其中一名几乎没有组织权力的干系人表现出不感兴趣。项目经理应使用什么方法来管理干系人？

- A. 密切管理该干系人 high-high
- B. 保持让该干系人满意 high-low
- C. 监察该干系人
- D. 保持让该干系人获得通知 low-high

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

166

干系人权利/利益方格：示例



134. 项目经理在一个平衡矩阵式组织工作，他意识到保持项目资源上，激励和绩效比项目成功更重要

2.1.3 组织结构

- A.
- B.
- C.
- D.

组织结构 项目特征 \ 职能型组织	职能型组织	矩 阵 型 组 织			项目型组织
		弱矩阵	平衡矩阵	强矩阵	
项目经理的职权	很少或没有	少	少到中	中到大	大到几乎全权
可用的资源	很少或没有	少	少到中	中到多	多到几乎全部
项目预算控制者	职能经理	职能经理	项目经理/职能经理	项目经理	项目经理
项目经理的角色	兼职	兼职	全职	全职	全职
项目管理行政人员	兼职	兼职	兼职	全职	全职

135. 项目经理拥有全部权力的组织结构类型是？

- A. 弱矩阵组织
- B. 平衡矩阵组织
- C. 强矩阵组织
- D. 项目型组织

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

169

136 (1) . 一家跨国公司希望扩张组织。其扩张计划的其中一部分包括在选定地理位置建立一系列分支机构。项目发起人已经草拟了项目章程，现在正在寻求项目经理的帮助，最终确定项目章程的内容。以下是当前版本项目章程的摘录。

总体目的：扩大公司在成长市场的影响力，向私人客户提供更多的本地接入服务。

目标：——建立多个分支机构——增加私人客户的数量——提供一系列服务

高层次风险：——对当地条件和法规的认识有限

——快速发展的不稳定市场——大量竞争对手都在关注相同的机会

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

170

136 (2) .

为了提高验收成功的机会，我们应该怎么样来进一步完善项目章程呢？

- A. 明确该项目的目的，以更好的明确总体目标
- B. 制定一套完善的风险应对策略
- C. 改进目标，明确每个人的措施和方法
- D. 撇开章程，而是转换到项目管理计划上

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

171

137. 项目经理可以从哪些文件中获得项目可交付成果及其验收标准的相关详细信息？

- A. WBS，WBS词典，范围说明书
- B. WBS，RACI，风险登记册
- C. WBS，RBS，WBS词典
- D. WBS，范围说明书，进度基准

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

172

138. 项目团队开始为一个实施项目计划活动。过去三个类似实施项目的工期分别是7周、8周和15周。
根据PERT分析，新项目预期工期是多少？

- A. 8.5
- B. 9 $= (7+4*8+15) / 6$
- C. 10
- D. 12

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

173

139. 在执行阶段，项目团队预期到客户可能要求一套新的需求。这已经登记为一项风险。今天客户正式通知新需求已经生效。
项目经理下一步应该怎么做？

- A. 更新风险登记册并创建变更请求
- B. 创建与风险有关的风险应对计划
- C. 更新风险登记册和风险管理计划
- D. 按照新需求调整进度表

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

174

140. 开展实施后项目审查的目标是什么？

- A. 分析项目是否达到其目标
- B. 指出变更请求
- C. 审查项目风险
- D. 进行团队成员的绩效评估

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

175

141. 若要管理项目的范围蔓延，项目经理应该：

- A. 与项目发起人一起审查变更请求
- B. 设立变更控制委员会
- C. 实施风险管理计划
- D. 执行项目绩效审查

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

176

142. 项目经理希望确定计划采购的服务提供商。
项目经理应该参考下列哪一项？

- A. 广告
- B. 合格卖方名单
- C. 投标人会议
- D. 之前项目的经验教训文件

对于大宗采购，可以重复进行寻求卖方应答和评价应答的全过程。可根据初步建议书列出一份合格卖方的短名单，再要求他们提交更具体、全面的文件，对文件进行更详细的评价。（pmbok379 实施采购的描述）

实施采购的输入：1、项目管理计划；2、采购文件；3、供方选择标准；4、卖方建议书；5、项目文件；6、自制或外购分析；7、采购工作说明书；8、组织过程资产（潜在的和以往的合格卖方清单）

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

177

143. 项目经理必须远程执行项目。项目需求经常发生变化。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 评估风险优先级
- B. 记录风险
- C. 评估风险影响
- D. 进行专家判断

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

178

144. 经验教训文件包含哪类信息?

- A. 整套索引合同文件
- B. 接收或拒绝可交付成果的正式收面通知
- C. 问题的原因以及选择纠正措施的依据
- D. 项目记录, 包括往来函件、备忘录和会议记录

经验教训文档。包括对问题的根本原因分析、选择特定纠正措施的理由, 以及有干系人管理的其他经验教训。应该记录和发布经验教训, 并在本项目和执行组织的历史数据库中收录。 (**pmbok415**)

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

179

145. 团队目前士气低落。团队成员之间存在严重冲突, 多名团队成员同时发言, 造成项目会议没有成效。团队处于下列哪一个发展阶段?

- A. 解散阶段
- B. 震荡阶段
- C. 成熟阶段
- D. 形成阶段

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

180

146. 某国际合作项目计划制造并向市场投入一种创新工具。项目经理受命对该项目的实施指定可行的项目计划，项目发起人称，项目可能需要赶工。

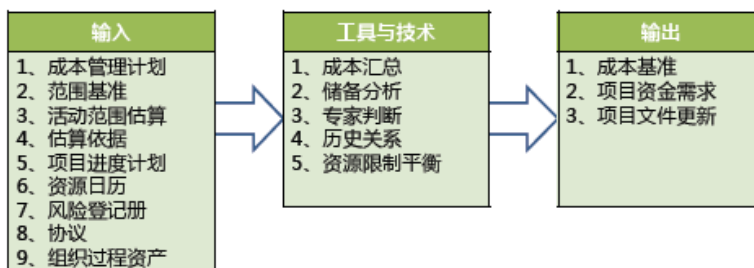
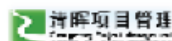
项目经理在确定项目资金需求时，需要下列哪些以完成任务？

- A. 活动成本估算、估算依据、范围基准、项目进度计划、资源日历、合同以及组织过程资产
- B. 范围基准、干系人登记册、成本绩效基准、进度基准、风险登记册、企业环境因素和组织过程资产
- C. 工作绩效评估、预算预测、组织过程资产更新、变更请求、项目管理计划更新和项目文件更新
- D. 控制界限、绩效评估、过程说明、过程费率、单位措施和各工作分解结构措施的成本

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

181

7.3 制定预算：过程



清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

182

147. 项目团队正在考虑他们是否能够完成某个特定任务或者他们是否应该从外部来源获取。

这项技术称作什么？

- A. 专家判断
- B. 假设情景分析
- C. 自制或外购分析
- D. 汇总活动

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

183

148. 项目团队应该创建什么类型的报告来确定项目中的高点（high points）和低点（low points），以便在未来的项目中使用？

- A. 因果报告
- B. 状态报告
- C. 实施后摘要
- D. 经验教训报告

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

184

149. 如果项目中有6名干系人，那么存在多少条潜在的沟通渠道？

- A. 36
- B. 18
- C. 15
- D. 6

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

185

150. 某个项目到目前为止的实际支出是850,000美元，项目总预算为900,000美元，当前的挣值为750,000 美元。项目的状态是什么？

- A. 超出预算100,000美元 **CV=EV-AC=-100,000**
- B. 低于预算50,000美元
- C. 低于预算100,000美元
- D. 超出预算50,000美元

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

186

151. 由于组织结构的一个变更，干系人A承担一个新职责而从指导委员会辞职。干系人A的替代者干系人B引发一个有关于项目商业利益的问题。

那么项目经理首先应该做什么？

- A. 在问题登记册中记录该问题，并更新项目利益
- B. 更新干系人登记册，并参考干系人管理策略
- C. 更新项目管理计划
- D. 与干系人会面，包括项目发起人

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

187

152. 一个具体、定义明确的可交付成果正由一家公司位于某个成本较低国家的机构开发。管理层决定将该部分公司出售给另一家组织。项目经理被分配的任务是，替换该机构所提供的资源，完成可交付成果。

若要按预算且将风险保持在较低水平的情况下交付，项目经理应该怎么做？

- A. 获得新的项目资源参与项目，开发可交付成果
- B. 与一家外部公司签订固定总价合同，开发可交付成果
- C. 以工料合同方式雇佣分包商，完成可交付成果
- D. 培训目前被分配到其他任务的项目资源，开发可交付成果

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

188

153. 下列哪一项说明了为何帕累托图是指出重大缺陷的有效工具?

- A. 通过识别相对少量的造成最大影响的原因，它可指出最有效的改善机会
- B. 它指出了项目可交付成果的可接受范围
- C. 它可准确地展示不同因素如何导致缺陷
- D. 它分析了两个变量的关系

帕累托图 (Pareto Chart)

帕累托图是一种按发生频率排序的特殊直方图，显示每种已识别的原因分别导致了多少缺陷。排序的目的是为了有重点地采取纠正措施。帕累托法则认为，相对少量的原因通常造成大多数的问题或缺陷。该法则通常称为80/20法则，即80%的问题是由20%的原因导致的。帕累托图也用于汇总各种类型的数据，并进行80/20分析。

154. 下列哪项陈述反映了项目的风险程度?

- A. 项目初始阶段的风险最大
- B. 项目初始阶段的风险最小
- C. 风险在整个项目期间保持恒定
- D. 项目实施过程中的风险最大

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

191

155. 在下列哪一个过程中，项目团队将收到标书并根据预先定义的标准审查卖方资格?

- A. 实施采购
- B. 规划采购管理
- C. 控制采购
- D. 授予采购合同

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

192

156. 由于不可预料的经济情况，发起人通知项目经理终止项目活动。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 建议替代解决方案，继续项目
- B. 更新工作分解进度
- C. 与干系人开会，讨论下一步措施
- D. 提供一份已完成和未完成可交付成果的报告

157. 在客户最终验收项目可交付成果时，发现许多缺陷。这些缺陷可以通过下列哪一项避免？

- A. 实施计划的质量保证
- B. 经常开展客户调查
- C. 对员工开展质量控制方面的培训
- D. 反复执行质量控制

质量保证和质量控制的区别

如果涉及整体项目（Overall Project），那是质量保证；如果涉及项目的具体工作成果（Specific Work Results），就是质量控制
 如果涉及经验教训（Lessons Learned）汲取或组织资产的更新，那就是在做质量审计，就是在做质量保证；如果涉及具体工作成果是否可以被接受（Acceptable），就是质量控制
 如果是在项目实施阶段的，就是质量保证；如果时项目控制阶段的，就是质量控制
 还可以从它们的输入、工具和技术以及输出等来判断。质量保证的工具与技术是最多的，其中包括了所有用于质量控制的工具和技术

质量保证和质量控制的最重要的相同点是：
 它们都是为了质量改进（Quality Improvement）

158. 项目发起人验收了所有可交付成果，然而，最终用户却报告说他们不满意。
 下列哪一份文件概括出了为防止类似情况发生应遵循的方法？

- A. 项目管理计划
- B. 沟通管理计划
- C. 干系人管理策略
- D. 干系人登记册

159. 项目处于执行阶段，关键干系人抱怨说没有足够的信息与他们分享，而其他干系人则认为信息泛滥成灾。项目干系人对项目信息的管理不满意。

下列哪一个过程需要改进？

- A. 识别干系人
- B. 管理沟通
- C. 管理干系人参与
- D. 规划沟通管理

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

197

规划沟通

规划沟通是确定项目干系人的信息需求，并定义沟通方法的过程，旨在对干系人的信息和沟通需求做出应对安排，如 who, when, how, by whom

虽然所有项目都需进行信息沟通，但是各项目的信息需求和信息发布方式可能差别很大

识别干系人的信息需求并确定满足这些需求的适当方式，是决定项目成功的重要因素

沟通规划不当，将会导致信息传递延误、向错误的受众传递敏感信息或与某些干系人沟通不足等问题

在大多数项目中，都是很早就进行沟通规划工作，便于给沟通活动分配适当的资源

应该在整个项目周期中，对沟通规划过程的结果进行定期审查并做必要修改，以保证其适用性

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

198

160.

活动	紧前工作	正常持续工作	赶工持续工作	正常成本	赶工成本
A	—	4	2	5000	5600
B	A	6	4	6000	6400
C	A	8	7	10000	10300
D	B	3	2	3000	3500
E	C, D	2	1	6000	7500

若要在增加最少成本的情况下，减少一天的项目持续时间，应该对下列哪一项活动进行赶工？

- A. 活动A
- B. 活动B
- C. 活动C
- D. 活动D

161. 项目经理利用一种进度网络分析技术，为每项活动都定义了可能的活动工期分布范围。

项目经理应该使用下列哪一项技术来计算整个项目的可能结果分布？

- A. 资源平衡
- B. 蒙特卡洛分析
- C. 关键链技术
- D. 因果分析

162. 下列哪一份文件中可以找到有关待交付产品或服务的叙述性说明?

- A. 项目计划
- B. 项目工作说明书
- C. 项目范围
- D. 项目整体计划

项目工作说明书

SOW是对项目所需交付的产品或服务的叙述性说明

对于内部项目，项目启动者或发起人根据业务需要及对产品或服务的需要，来提供SOW

对于外部项目，SOW则由客户提供，可以是招标文件（建议邀请书、信息邀请书、投标邀请书）的一部分，或合同的一部分

SOW须涉及：

- 业务需要（市场需求、技术进步、法律要求、政府法规）
- 产品范围描述（产品特征及与业务需求之间的关系）
- 战略计划（所有项目都应支持组织的战略计划）

163. 一位资深专家执行关键路径上的一个活动，项目在三个月后上线，你将使用哪种方法来制定进度计划？

- A. 关键链法
- B. 关键路径法
- C. 资源优化
- D. 赶工

关键链法（CCM）是一种进度规划方法，允许项目团队在任何项目进度路径上设置缓冲，这种方法建立在关键路径法之上，考虑了资源分配、资源优化、资源平衡和活动历时不确定性对关键路径（通过关键路径法来确定）的影响。资源约束型关键路径就是关键链。关键链法增加了作为“非工作进度活动”的持续时间缓冲，用来应对不确定性。放置在关键链末端的缓冲称为项目缓冲，用来保证项目不因关键链的延误而延误。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

203

164. 项目受到一个未预料的风险的影响，迫使项目经理执行一个权变措施，但是该权变措施作用有限，这个情况将影响需求的达成。

项目经理应该怎么做？

- A. 提出变更请求
- B. 将影响归档作为质量偏差
- C. 将该案例转给专家判断
- D. 进行敏感性分析

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

204

165. 在关键干系人批准项目计划后，项目经理开始执行。但是项目团队和干系人不了解他们的角色与职责，不能按进度执行项目。

在项目执行前，项目经理应如何避免这种情况？

- A. 将项目计划分发给项目团队和干系人
- B. 将项目进度表分发给项目团队和干系人
- C. 召开一次由项目团队和干系人参加的项目启动大会
- D. 召开一次正式的项目状态会议，确定项目状态

启动会议 (Kickoff Meeting)

参加方：

项目各参与方（顾客、卖方代表、项目团队、高层管理、职能管理部门、发起人等）

召开时间：

项目规划过程完成后，项目执行过程前

性质：

是沟通和协调会议，让各方都明确各自的工作及熟悉各方人员

主题：

介绍项目概况，项目风险，沟通管理计划以及项目会议日程安排，正式认可项目管理计划

166. 项目章程和团队任务分派已经完成，计划在下周召开项目启动大会。

项目启动大会的目标是什么？

- A. 审查风险登记册，讨论风险管理计划，并确保所有风险均已记录
- B. 与所有干系人一起审查项目计划，并收集他们对于项目范围和进度的反馈
- C. 与所有干系人一起审查项目的目的和目标，并获得他们的支持
- D. 审查最终项目管理计划，并确定是否所有模板都已创建

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

207

167. 某项目的交付日期为3月1日。根据关键干系人，项目预算是灵活的，但是必须满足交付日期。

项目经理应该在哪个文件中记录该信息？

- A. 项目范围说明书
- B. 项目进度计划
- C. 工作分解结构
- D. 成本管理计划

项目范围说明书：对项目范围、主要可交付成果、假设条件和制约因素的描述。

包括内容：

产品范围描述、验收标准、可交付成果、项目除外责任（不属于范围内的目标，有助于管理干系人期望）、**制约因素**（事先确定的预算、**强制性日期或进度里程碑、合同条款**）、假设条件

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

208

168. 项目团队完成了识别风险过程。在这个阶段，下列哪一项信息应该包含在风险登记册中？

- A. 风险优先级和潜在的应对措施清单
- B. 已识别风险和潜在的应对措施清单
- C. 潜在的应对措施和风险分类清单
- D. 已识别风险的根本原因和风险优先顺序

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

209

169. 项目经理即将完成一个项目。团队将经验教训、调查、风险和问题日志等项目文件存档。
资料存档为什么很重要？

- A. 它会提高对未来项目的管理
- B. 它应该是每个收尾阶段的组成部分
- C. 它会改善实施组织中的团队激励
- D. 它会成为历史数据库的组成部分

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

210

170. 项目团队应该做什么以响应不可预见的风险?

- A. 更新额外的风险计划
- B. 制定应急计划
- C. 探讨假设的有效性
- D. 实施权变措施

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

211

171.项目计划定稿30天前，一位干系人分享了一份新的规定，该规定会明显改变项目范围。
这个信息会出现在以下哪一份文件中?

- A. 问题日志
- B. 观察清单
- C. 风险触发因素
- D. 变更请求

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

212

172. 在与客户召开的项目状态会议上，客户希望获得某项可交付成果，但是项目经理不认为该可交付成果属于项目范围。项目经理确认该项目可交付成果是一个新的需求。

项目经理应该遵循下列哪一个过程？

- A. 实施整体变更控制
- B. 审查工作分解结构
- C. 更新项目管理计划
- D. 实施风险评估

173. 项目经理完成了一个项目。组织政策要求关于绩效评审的文件以及每个完成项目的经验教训。这些属于下列哪一个过程的工具和技术？

- A. 合同收尾
- B. 行政收尾
- C. 绩效审计
- D. 正式验收

项目或阶段行政收尾所需的活动

为达到项目或阶段的完工或退出标准所必需的行动和活动
为向下一个阶段或向生产和/或运营部门移交项目的产品、
服务或成果，所必需的行动和活动

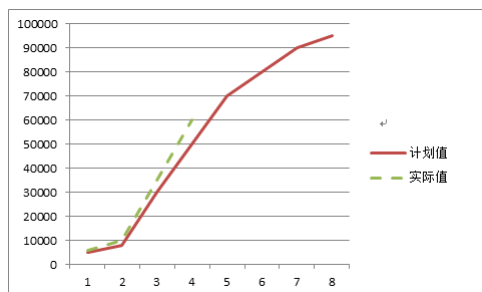
为收集项目或阶段记录、审核项目成败、收集经验教训
和存档项目信息所必需的活动

上述全部活动应该在过程中逐步实施

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

215

174.



根据以上图表所示，项目预算是否有问题？

- A. 缺乏类似完成进度的相关信息，无法得知
- B. 缺乏类似项目风险登记册的相关信息，无法得知
- C. 缺乏类似预算相符水平的相关信息，无法得知
- D. 缺乏类似质量绩效的相关信息，无法得知

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

216

175. 项目经理在审查可能影响项目目标的机会列表。
下列哪些属于项目经理对不确定事件的有效响应策略?

- A. 分摊、缓解和指派
- B. 避免、成本审查和转移
- C. 开拓、提高和消极接受
- D. 缓解、威胁审查和保险

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

217

176. 项目经理向项目发起人通知了一项重大项目超支。
发起人想知道为什么没有较早通知该情况。
在发起人反馈前，项目经理本应采取何种措施来解决该问题?

- A. 制定沟通计划，处理项目干系人的需求
- B. 邀请项目发起人参加团队会议，进行定期更新
- C. 将意外支出加入项目预算，从而将超支纳入项目成本
- D. 消减项目资源以紧急弥补成本超支

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

218

177. 下列哪一项属于项目可交付成果变更的审查、批准和管理过程？

- A. 确认范围
- B. 实施整体变更控制
- C. 核实项目
- D. 监督和控制项目工作

178. 制定项目章程时，一名项目干系人没有提供任何意见。项目经理反复咨询让该项目干系人提供必要的意见，以便完成宏观需求。项目经理虽然努力了，但情况却没有得到改善。

项目经理接下来应该怎么办？

- A. 将该干系人从干系人登记册中删除
- B. 与项目团队假设需求
- C. 将缺失意见作为一个项目风险，添加到主要风险描述中
- D. 将该问题上报给项目发起人

179. 项目达到收尾阶段，且所有可交付成果均已验收。
项目经理接下来应该怎么办？

- | | |
|--|---|
| <p>A. <u>创建项目收尾报告</u></p> <p>B. 开展需求收尾</p> <p>C. 创建工作绩效收尾</p> <p>D. 实施质量保证</p> | <p>项目或阶段收尾工作</p> <p>1、获得客户或发起人验收，正式结束项目或阶段</p> <p>2、进行项目后评价或者阶段结束评价</p> <p>3、记录剪裁任何过程的影响</p> <p>4、记录经验教训</p> <p>5、更新组织过程资产</p> <p>6、将所有相关项目文件在项目管理信息系统中归档，便于作为历史数据使用</p> <p>7、结束所有采购活动，确保所有相关协议的完结</p> <p>8、对团队成员进行评估，释放项目资源</p> |
|--|---|

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

221

180. 公司决定使用外部供应商来推出一项新产品，应该提供下列哪一项给处于候选名单中的供应商？

- A. 详细的项目计划
- B. 工作说明书
- C. 意向书
- D. 供应商管理计划

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

222

181. 在审查项目进度之后，项目经理发现到关键路径上一个特定活动的独特资源将不能按时释放。但会在稍晚的日期可用。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 采用关键路径法
- B. 向管理层要求资源
- C. 应用关键链法
- D. 定义活动资源需求

182. 业务主管提交了一份应用新软件的申请，项目经理决定有必要收集项目需求和制定范围。

应采取以下哪些行动？

- A. 创建技术规范和需求跟踪矩阵
- B. 创建产品说明书和一份利益关系者的清单
- C. 建立问题日志并开展风险分析
- D. 制定当前和未来工作流程以及工作分解结构

183. 某个项目上的团队成员A和团队成员B发生冲突，项目经理将两个团队成员叫到一起，针对问题研究了不同的解决方案。

项目经理使用的是下列哪一项技术来解决冲突的？

- A. 面对
- B. 妥协
- C. 控制
- D. 强迫

184. 项目经理开始一个新项目，获得一份报告，该报告显示在上一个项目中发生的采购相关失败情况。

这份报告是来自：

- A. 采购审计
- B. 记录管理系统
- C. 归档合同
- D. 协商解决

采购审计

是指对规划采购过程到管理采购过程的所有采购过程进行结构化审查

其目的是找出合同准备或管理方面的成功经验与失败教训，供本项目其他采购合同或执行组织内其他项目的采购合同借鉴。

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

227

185. 在某历时几年的项目的实施阶段，项目经理发现已指派的资源之一将因日程冲突而不可得。项目经理在查阅人力资源管理计划后，发现了一个对满足项目要求的替代资源。

项目经理执行的是哪一过程？

- A. 组建项目团队
 - B. 建设项目团队
 - C. 管理项目团队
 - D. 制定人力资源管理计划
- 提出变更请求，更新人力资源管理计划，解决问题，为绩效评估提供输入，以及为组织数据库增加经验教训，都是管理项目团队所得到的成果。**

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

228

186.项目团队正在识别项目和产品方案。项目经理让专家组填写问卷并仅向协调员作出直接反馈。

项目经理采用了哪种方法?

- A. 头脑风暴法
- B. 名义小组技术法
- C. 德尔菲法
- D. 概念/思维导图法

187. 在项目执行阶段，项目经理意识到其中一个新部件与一个现有产品之间存在不兼容的风险。项目经理为新部件的安装重定进度计划，以提供足够的时间来降低潜在的负面影响。

项目经理用的是哪一种风险应对策略?

- A. 减轻
- B. 规避
- C. 接受
- D. 分享

减轻

风险减轻是指把不利风险事件的概率和/或影响降低到可接受的临界值范围内

提前采取行动来降低风险概率和/或可能给项目所造成的影响，比风险发生后再设法补救，往往要有效的多
如果无法降低风险概率，也许可以从决定风险严重性的关联点入手，针对风险影响来采取减轻措施

例子：

采用复杂性较低的流程
进行更多的测试
选用比较稳定的供应商

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

231

188. 某项目具有具体的服务等级协议，保证向客户提供的服务质量。

项目经理可以使用哪项工具来确定服务是稳定的或者具有预期性能？

- A. 控制图
- B. 帕累托图
- C. 流程图
- D. 标杆对照

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

232

189. 一个新的会计体系正被执行，客户要求对其中一份报告进行格式变更。根据项目总工程师所言，变更是够简单，且项目经理要求立即变更。然而，在发送月报时，会计人员抱怨说之前在报告中的重要信息已不再体现在新的报告中。

为避免这种情况，项目经理应该怎么做？

- A. 要求变更控制委员会来评估变更
- B. 避免在未作讨论的情况下变更
- C. 制定一份计划来撤消变更
- D. 让会计人员参与变更测试

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

233

190. 项目工期为五个月。项目最初费用拨款总额为30,000美元。目前项目处于第三个月。项目前两个月的总支出为12,500美元。项目完工部分超前于进度并符合预算。

项目的成本差异是多少

- A. 零
- B. 大于零
- C. 小于零
- D. 一

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

234

191. 变更控制委员会批准了三个变更请求，但拒绝了一个。项目经理应该采取下列哪一项措施来响应变更控制委员会的决定？

- A. 与请求人一起审查被拒绝的请求
- B. 更新项目管理计划
- C. 审查未来的变更请求清单
- D. 关闭问题日志

192. 在用户对项目可交付成果开展验收测试时，客户发现其中一个关键功能未被识别。
项目经理下一步应该与客户审查哪一项？

- A. 职责分配矩阵
- B. 项目范围说明书
- C. 质量管理计划
- D. 需求追溯矩阵

193. 有一个文件，在一个新的项目开始期间，根据公司所做的成本-效益分析，描述了项目是否值得所需投资，该文件叫什么？

A. 项目工作说明书

B. 商业论证

C. 战略计划

D. 商业计划

商业论证 (Business Case)

从商业角度提供必要的信息，决定项目是否值得投资

商业论证中通常要包含业务需要和成本效益分析等

对于外部项目，可以由项目发起组织或客户撰写

基于以下一个或多个原因而编制商业论证

194. 为确保供应商对需求具有明确的理解和共识，应该使用下列哪一项？

- A. 供应商管理计划
- B. 供应商分析计划
- C. 供应商交际
- D. 供应商会议

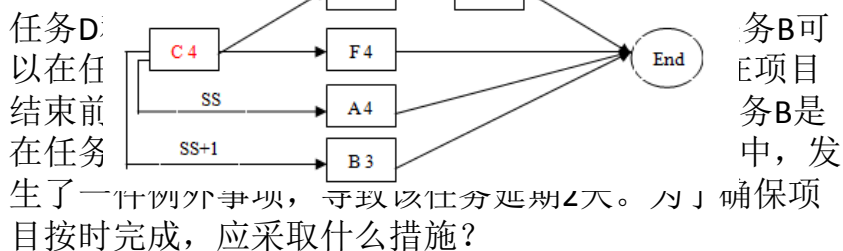
清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

239

195、项目任务如下：

任务A（持续时间4天） 任务B（持续时间3天） 任务C（持续时间4天）

任务D（持续时间2天） 任务E（持续时间3天） 任务F（持续



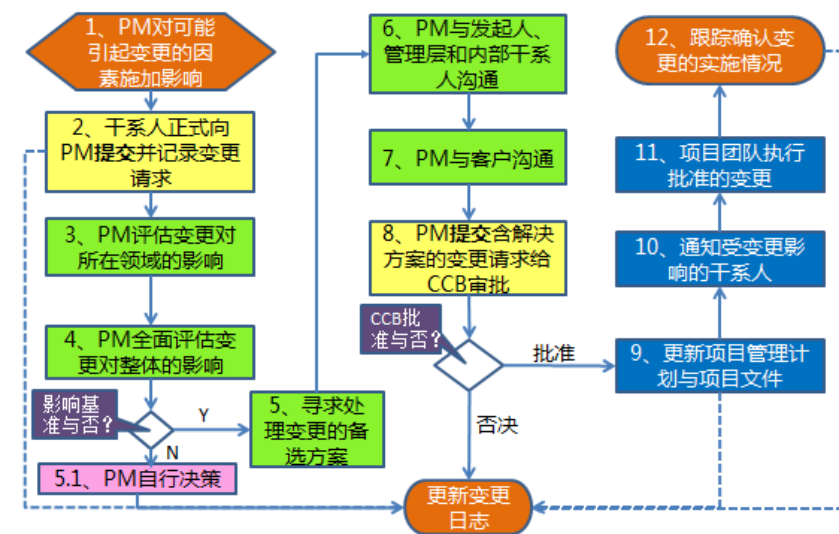
- A、为任务B添加更多资源
- B、不需要采取任何措施
- C、为关键路径上的任务重新分配资源
- D、为任务D添加更多的资源

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

240

完整的变更管理流程

清晖项目管理
Chinghui Project Management



清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

241

197. 项目经理审查团队的风险响应计划，注意到团队希望从第三方获得某个特定硬件的保修。
该团队遵循的是下列哪一项风险响应策略？

- A. 减轻
- B. 转移
- C. 回避
- D. 接受

清晖PMP考前模拟试题解析 童天老师

242

198. 团队发现项目的进度偏差以及完工尚需估算为零。项目的成本偏差为正数。项目发起人要求与项目经理开会。

项目经理应准备下列哪一项工作？

- A. 接受按时按预算完工的表扬 $SV=0, ETC=0, CV>0$
- B. 让项目因资金匮乏而终止
- C. 由于绩效不佳而受到谴责
- D. 提交一个超支变更请求

199. 经过几次风险评估，项目经理和上级主管决定转移一个潜在的项目风险。

项目经理下一步应针对风险采取何种相关行动？

- A. 启动采购过程
- B. 指派更多团队成员
- C. 启动质量保证过程
- D. 启动定量风险分析过程

200. 在项目执行期间，客户识别出没有包含在合同之内的新需求。

项目经理首先应该怎么做？

- A. 向高级管理层报告问题，并要求作为例外情况对待
- B. 登记变更请求，并执行整体开变更控制流程
- C. 审查影响，如不影响进度，则接受新需求
- D. 更新范围，并向客户收取完成新需求所需的费用



- ◆ 微博：@项目管理童老师
- ◆ 邮箱地址：tlspmp@126.com
- ◆ QQ: [同上](#)